

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Angel Martínez Moreno

LA NECESIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La necesidad de la evaluación del desempeño del personal se asienta sobre la constatación de dos hechos objetivos:

- El reconocimiento de que el rendimiento (aparentemente una medida más objetiva y aséptica) es prácticamente imposible de medir desde la perspectiva individual. En la práctica, el rendimiento no es más que el resultado del esfuerzo de muchas personas y habitualmente resulta imposible desligar las diferentes aportaciones individuales como resultado de la sinergia de los diferentes esfuerzos aportados. De esta manera parece más útil destinar los esfuerzos organizativos a la evaluación y medida de aquello que el personal hace y de cómo lo hace, más que centrarse en los resultados que obtiene, que difícilmente pueden ser atribuidos a un solo individuo, sobre todo si se considera la elevada incidencia de factores externos y de variables derivadas de las diferentes fórmulas de organización del trabajo y del establecimiento de prioridades por parte de la dirección.
- La incorporación de sistemas de calidad, así como la mayor influencia de los contenidos mentales en el trabajo, en detrimento de los esfuerzos manuales y mecánicos que caracterizaron las formas de producción tradicionales, obliga a considerar el establecimiento de referentes de ***buenas prácticas en el trabajo***. La evaluación del desempeño permite la incorporación de criterios de buenas prácticas profesionales, así como la consideración de aquellos factores que facilitan, precisamente, el

establecimiento de sinergias de esfuerzo, de roles, de conocimientos y de competencias profesionales.

Así pues, la evaluación y la gestión del desempeño constituye un elemento imprescindible de gestión de los Recursos Humanos en la empresa moderna y una condición *sine qua non* para el establecimiento de sistemas eficaces de mejora continua. Se puede mejorar lo que se hace y cómo se hace, aumentando las competencias profesionales del personal, facilitando la coherencia de sistemas de roles en contacto, socializando los conocimientos disponibles, incorporando sentido de proceso y de proyecto a las actividades que se desarrollan en la empresa, etc.

NECESIDADES

Evaluamos al personal porque se pretende valorar el rendimiento y conocer hasta qué punto éste puede optimizarse. Por ello es necesario que, de inicio, realicemos una primera distinción entre 4 tipos de necesidades relacionadas entre sí, fundamentalmente para que no se produzcan atribuciones causales equívocas entre ellas. Así consideramos:

- **Necesidades de la empresa:** aquellas que se derivan de la fijación de objetivos. La necesidad se define como la diferencia entre lo que se tiene y lo que se pretende conseguir.
- **Necesidades de rendimiento:** aquellas que se relacionan directamente con los resultados que obtienen las personas, los equipos, las máquinas, etc. El rendimiento constituye un resultado de la conjunción más o menos sinérgica de múltiples factores.
- **Necesidades de cualificación:** aquellas que se relacionan con las habilidades, conocimientos y competencias que han de tener las personas para gestionar su actividad laboral de forma que se aprovechen los recursos disponibles y se agoten las posibilidades de

aprovechamiento de las capacidades individuales y las colectivas (sobre todo aquellas que emergen como resultado de la sinergia entre miembros de los equipos de trabajo).

- ***Necesidades del entorno de trabajo y de organización***: que se relacionan con la ordenación de los recursos disponibles y/o la aportación de otros nuevos, de forma que se produzcan las imprescindibles sinergias entre recursos y capacidades.

Es importantísimo no confundir los diferentes tipos de necesidades. Finalmente todas confluyen en considerar como referente la consecución de los objetivos empresariales, pero no cabe perder de vista que la confusión de las diferentes categorías tiene como resultado la generación de estrategias de intervención confusas y, en ocasiones, contraproducentes.

LAS FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la organización

- Identificar los estilos de dirección y facilitar la coherencia entre ellos.
- Valorar de forma más objetiva las diferentes contribuciones de las personas.
- Estimular a las personas a conseguir mejores resultados y aumentar su autoeficacia.
- Valorar el grado de adecuación de las personas a las actividades que tienen asignadas.
- Establecer criterios que permitan la toma de decisiones acerca del personal (retribución, movilidad horizontal y vertical, formación de equipos, etc.)

Para los directivos (evaluadores)

- Establecer relaciones de cooperación con su personal.
- Vincular la actividad del evaluado con los objetivos de la organización.

- Ofrecer feedback a los evaluados a fin de que estos incorporen criterios de mejora de su actuación.
- Reconocer de forma específica los esfuerzos de los evaluados.

Para los evaluados

- Establecer vínculos concretos con los superiores inmediatos
- Disponer de información acerca de cómo es percibida su actuación profesional
- Identificar de manera específica cuales son los criterios de aplicación que se le aplican.
- Identificar contenidos y referencias que permitan el crecimiento socioprofesional

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- El procedimiento ha de ser continuo. No puede tratarse de actuaciones puntuales y/o inesperadas sino que, cuando se inicia ha de producirse de forma periódica y previsible
- El procedimiento ha de ser sistemático. Los aspectos a evaluar y los procedimientos para hacerlo han de estar documentados y ser conocidos tanto por los evaluados como por los evaluadores
- Afecta a todos en la organización. No se trata de un proceso que se aplica sólo al personal del área sino a todo el personal de la empresa.
- Los criterios utilizados para emitir juicios acerca de la actuación laboral tienden a expresarse de forma que puedan contrastarse con las situaciones reales. Asimismo han de plantearse de forma constructiva, de manera que se identifiquen los puntos fuertes y débiles de las actuaciones objeto de evaluación.

- Tiene una dimensión histórica. Es decir, considera y valora los avances que ha experimentado desde el pasado la persona evaluada.
- Tiene una dimensión prospectiva. Es decir, se plantea identificar las posibilidades de desarrollo profesional de las personas evaluadas, detectando aquellas áreas susceptibles de ser mejoradas y el potencial de desarrollo.
- No tiene finalidad fiscalizadora o controladora sino de apoyo a la persona evaluada para la mejora de su actuación laboral.

ELEMENTOS CONDICIONANTES DEL DESEMPEÑO

El desempeño entendido como actuación en el trabajo se puede ver influido por cuatro tipo de factores:

- **El sistema:** que establece las actuaciones normativas y hace previsible la organización. Se diseña en la pretensión de afectar a todo el personal y considera las tecnologías, los equipos y los procedimientos.
- **Las contingencias:** que tienen que ver con elementos del tipo del grado de modernidad y complejidad de la tecnología, el tamaño de las unidades organizativas, las relaciones con proveedores, el mantenimiento de los equipos, los retrasos o la puntualidad en los suministros de materia prima o de información, etc.
- **Las personas:** que comprende las capacidades y actitudes del personal (competencias), incorpora la motivación y las relaciones sociales. Constituye la categoría de factores que afecta más determinadamente a la calidad, y es por ello que suele constituir el principal foco de atención de los gestores de Recursos Humanos.

- **Interacción persona-sistema:** Que viene determinada por el nivel jerárquico y el grado de autonomía de las personas y equipos en la planificación y gestión del desempeño. Es la categoría de factores en la que cabe situar tanto la delegación como la contra-delegación.

Los instrumentos básicos para conseguir el compromiso del personal son la Planificación y la Dirección del Desempeño:

Planificación del desempeño.

La planificación del desempeño presenta dos dimensiones componentes:

- **Las mecánicas**, que tienen que ver con la adecuación de la actuación de los individuos a los procedimientos establecidos. Consideramos aquí el diseño de puestos de trabajo.
- **La psicosociales**, que se relacionan con aspectos del tipo:
 - motivación.
 - participación en el análisis y toma de decisiones.
 - criterios de evaluación de la actuación.
 - equidad.
 - adecuación de actividades a competencias.
 - instrumentalidad, que relaciona la actividad con el resultado.
 - capitalización y socialización del aprendizaje
 - aplicabilidad de los aprendizajes obtenidos.

Dirección del Desempeño

Si tuviéramos que resumir diríamos que la dirección del desempeño consiste básicamente en el gestión del **contrato psicológico**. Este se distingue de los

contratos formales en su carácter personal y perceptivo. Se basa en la reciprocidad y es capaz de individualizar la relación entre la empresa y el trabajador más allá de las formas y condiciones legales de la misma.

El contrato psicológico disminuye la incertidumbre de las partes, aumentan la predictibilidad del desempeño y motivan el mismo en la dirección de la calidad.

El contrato psicológico se asienta sobre la idea de equilibrio entre las aportaciones de las partes y su violación genera una disminución de la eficiencia y la eficacia así como de la conducta prosocial. Sin embargo los efectos de la violación son distintos en cada persona, pero siempre implicará costes para la organización y para el individuo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL DESEMPEÑO

- 1.- Los indicadores de control forman parte del plan de acción. Están previstos y son conocidos.
- 2.- Se establecen calendarios de revisión del trabajo en función de indicadores definidos.
- 3.- Se proporciona realimentación negativa para corregir cursos de acción desviados (tanto a los individuos como al equipo en su conjunto).
- 4.- Se proporciona realimentación positiva para facilitar la innovación en los procedimientos.
- 5.- Se comunica la situación global del proyecto en momentos determinados a fin de que se mantenga la “sensación de control” por parte de todos los miembros del equipo.

LAS BARRERAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Falta de apoyo de la dirección.
- Falta de motivación de los evaluadores.
- Falta de consecuencias de la evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado acerca de los contenidos o de los criterios a utilizar.
- Excesivas expectativas acerca de los resultados a obtener.
- Ineficiente utilización de los resultados.
- Problemas técnicos y de comunicación.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

En todo caso la entrevista de evaluación ha de perseguir la consecución de, al menos, cuatro tipos de resultados:

- Proporcionar feedback a las personas evaluadas acerca de su actividad laboral considerando, tanto las conductas intra rol como las extra rol
- Clarificar a la persona evaluada cuales son los criterios que se utilizan para valorar su actuación de forma que estos se expliciten claramente y puedan ser, incluso, objeto de diálogo.
- Relacionar la evaluación con el desarrollo profesional de la persona evaluada en la empresa. Así, se vincularán los contenidos a las necesidades de la empresa y a las de la persona en lo referente a su formación y crecimiento profesional.

- La entrevista debe incorporar un apartado de compromisos de mejora para periodos posteriores.

CONDICIONES GENÉRICAS DE UNA BUENA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Se desarrolla en un espacio privado capaz de garantizar la confidencialidad de los detalles que se manifiesten.
- Se desarrolla si prisa y si interrupciones.
- La persona evaluada conoce de manera explícita el uso que se dará a la información que ofrezca.
- El evaluador conoce perfectamente los criterios a utilizar.
- El evaluador conoce las técnicas de entrevista que aplica

REGLAS BÁSICAS PARA OFRECER UN FEEDBACK EFECTIVO

1.- Comenzar ofreciendo información positiva. Ello disminuirá la posibilidad de encontrarnos con actitudes defensivas y la persona se sentirá valorada.

2.- Ser descriptivo. Es decir, evite los juicios de valor “a priori”. Para ello es importante que se elimine del lenguaje las palabras: siempre, nunca, todos o nadie. En su lugar pueden utilizarse expresiones del tipo “cuando ocurre esto... entonces ...” “si me dicen que... entonces yo...”

3.- Quien ofrece el feedback sobre la actuación laboral de otro ha de ser fiable. Es necesario evitar situaciones en las que el evaluado pueda plantear cuestiones como “tu haces lo mismo” o “quién eres tú, precisamente, para decirme esto”

4.- Distinguir claramente los hechos de las suposiciones o de las opiniones. El feedback se refiere a hechos y a conductas que han de

ser contrastados puestos en común. Es necesario hacer el esfuerzo de aparcas las opiniones sobre las que, seguramente será muy difícil ponerse de acuerdo.

5.- Ser útil. El feedback se da para que las actuaciones cambien y mejoren. En este sentido no puede ser algo que se realiza para descalificar al otro. Si lo hacemos el otro se defenderá y de la entrevista obtendremos justamente los resultados que queríamos evitar.

6.- No tener problemas en admitir que puede que nos encontremos en un error. Sabemos que todos nos encontramos sometidos a distorsiones perceptivas que nos hacen interpretar determinados hechos y actuaciones en un sentido que, en ocasiones, no responden a la intención con la que se produjeron.

7.- Oriente el feedback hacia el futuro. Si le comunica a alguien lo que ha hecho mal ha de plantearle como podría hacerlo bien en el futuro. Pasar de “esto lo han hecho mal” a “si lo hicieras de este otro modo los resultados serían...”

8.-Utilice los mensajes YO. Es decir, plantee que las afirmaciones que realiza le pertenecen y que no se trata de rumores o de algo que dicen otros. Así, es conveniente que las afirmaciones comiencen con expresiones como “en mi opinión”, “yo pienso que”, etc

CONTENIDO DE UN FOLLETO DIVULGATIVO INTERNO PARA LA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL ANTES DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿EN QUE CONSISTE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS?

Todos sabemos que resulta en la práctica inevitable que evaluemos a nuestros subordinados, a nuestros compañeros y también a nuestros superiores.

Siempre tenemos una opinión sobre la valía, las capacidades o la actuación profesional de nosotros mismos y de los otros.

La evaluación que realizamos de los otros nos influye a la hora de tomar decisiones que afectan a nuestras relaciones laborales:

Con quién preferimos trabajar en según qué actividades.

A quién le pediremos un esfuerzo extra

A quién nos atreveremos a confesarle que tenemos problemas para realizar determinado problema.

A quién recurriremos si tenemos un conflicto

A quién propondríamos para que lo asciendan

A quién nos gustaría que nos quitaran de encima para no tener que aguantarle

A quién le pediríamos un favor

A quién no le pediríamos nunca un favor

Etc.

Las respuestas a todas estas posibles decisiones se encuentran altamente influidas por las evaluaciones que hacemos de los demás

Cuando evaluamos lo hacemos utilizando criterios que suelen ser muy subjetivos y sesgados, aunque pensemos que se encuentran apoyados en hechos. Porque los hechos pueden engañarnos sin que nos demos cuenta:

Una persona nos apoya en una situación dada y damos a veces por supuesto que habitualmente se encuentra dispuesta a ayudar a otros. Y a veces no es así.

Una persona no nos apoya en una situación dada, quizás porque tiene razones personales o urgencias y preocupaciones que nosotros desconocemos y damos a veces por supuesto que habitualmente no se encuentra dispuesta a ayudar a otros. Y a veces no es así.

Alguien piensa como nosotros en determinados temas y tendemos a pensar que coincidirá con nosotros en muchos otros temas. Y a veces no es así.

Alguien mantiene una opinión diferente de la nuestra y nos lo dice y consideramos que nos pone impedimentos. Y a veces no es así.

Alguien piensa de forma diferente a la nuestra y no nos lo comunica y podemos pensar que está de acuerdo con nosotros. Y a veces no es así.

Seguro que se nos ocurren muchos más ejemplos.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ES UN SISTEMA QUE PERMITE EVALUAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA UTILIZANDO CRITERIOS Y PROCESOS DE EVALUACIÓN QUE HACEN DISMINUIR LOS EFECTOS DE LOS SESGOS SUBJETIVOS.

SI LA EVALUACIÓN ES INEVITABLE, AL MENOS QUE SEA LO MÁS OBJETIVA POSIBLE.

QUE UTILICE CRITERIOS CONOCIDOS POR LA PERSONA EVALUADA.

QUE EXISTA LA POSIBILIDAD DE CONOCER COMO NOS HAN EVALUADO Y PORQUÉ.

QUE PODAMOS MOSTRAR NUESTRO ACUERDO O DESACUERDO CON LA EVALUACIÓN.

Y SOBRE TODO

QUE RESULTE UTIL PARA MEJORAR NUESTRO DESEMPEÑO Y SER CADA VEZ MEJORES PROFESIONALES.

UNA SECUENCIA TIPO DE CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- 1.-** La dirección de la empresa ha mostrado claramente su acuerdo y decisión de establecer un sistema de evaluación del personal por competencias en la empresa.
- 2.-** Identificación de los diferentes empleos presentes en la empresa
- 3.-** Descripción sistemática de los objetivos, de las funciones y de las tareas que han de llevar a cabo las personas que ocupan esos empleos. (para ello se utilizarán cuestionarios y se realizan entrevistas que permiten identificar las actividades reales que las personas en los distintos empleos).
- 4.-** Elaboración de un perfil de competencias, es decir de capacidades para actuar, que sería imprescindible que poseyesen las personas que desempeñan los diferentes empleos presentes en la empresa.
- 5.-** Identificación de los comportamientos observables que pueden realizar las personas que desempeñan los empleos y que expresan mayor presencia o no de esas competencias que fueron identificadas en la fase anterior.
- 6.-** Se contrasta ese conjunto de conductas con la opinión y el conocimiento procedente de la experiencia de las personas que, en la realidad, desempeñan los diferentes empleos.

7.- Se confeccionan los cuestionarios de conductas (que se refieren a competencias) y se les da la forma técnicamente adecuada, de manera que queden en situación de disponibilidad para el uso

8.- Se estiman las formas y proporciones en las que deberán influir los resultados de la evaluación del desempeño en cuestiones relacionadas con la gestión del personal. Las consecuencias de las evaluaciones del desempeño pueden ser de diferentes tipos: como un criterio más al tiempo de decidir en la promoción del personal, para identificar necesidades de formación, para organizar equipos de trabajo, etc.

Pero también pueden ser utilizadas para establecer un complemento salarial variable directamente vinculado a los resultados de la evaluación del desempeño. Este complemento es diferente para cada empleo y se aplica de forma individual en función de los resultados de la evaluación personal. La implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en ningún caso puede implicar un posible descenso de las retribuciones. Todo lo contrario. Siempre implica la posibilidad de conseguir una mayor retribución (dependiendo del porcentaje asignado a cada empleo y de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por cada persona).

9.- Explicar el sistema de manera formal, sistemática y suficiente.

10.- Entrenar a todos aquellos que tengan que evaluar personal en el futuro inmediato en el manejo de los instrumentos de evaluación, en la gestión de las entrevistas de comunicación de los resultados y en la comprensión profunda del sistema .

11.- Poner en marcha el sistema con una actitud abierta a la mejora continua del mismo y por supuesto a las sugerencias de las personas en cuyo beneficio se ha creado.

